

Жуткин Алексей Викторович

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОБЛЕМЫ
ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

22.00.08 - Социология управления

Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата
социологических наук

Москва 2003

Диссертация выполнена на кафедре социологии, психологии и педагогики
Московского государственного технологического университета «Станкин»

Научный руководитель:

Доктор философских наук, профессор Лазебный Л.И.

Официальные оппоненты:

Доктор социологических наук, профессор Фетисов Э.Н.

Кандидат социологических наук, доцент Шустрова Н.Ш.

Ведущая организация:

Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова

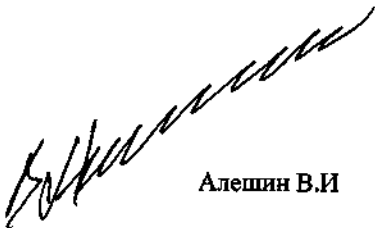
Защита диссертации состоится «29» «МСУ» & Г» 2003 г.
в /4 часов на заседании Диссертационного совета К 212.142.04. в
Московском государственном технологическом университете «Станкин» по
адресу:

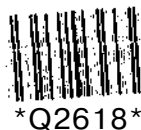
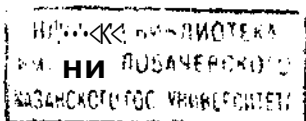
127 055, Москва, Вадковский переулок, д. 1

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Московского
государственного технологического университета «Станкин»

Автореферат разослан «29» «сентября» 2003 г.

Ученый секретарь
Диссертационного совета К 212.142.04
кандидат философских наук, профессор


Алешин В.И.



Общая характеристика диссертации

Актуальность диссертационного исследования.

Развитие современных технологий и социально-экономических отношений находят все большее отражение в изменении концепций структуры работы в организациях. В последние десятилетия в производственной и организационной сфере возрастает потребность в кооперации и сотрудничестве на рабочем месте. Социальные, управленческие и технологические процессы требуют интеграции, а обмен информации приобретает глобальный характер.

В связи с этим в общественной практике и в науке значительно возрос интерес к изучению групп, командных форм работы. Сегодня, в эпоху сильнейшей мировой конкуренции и появления новейших технологий именно командная работа играет ведущую роль в достижении ощутимых организационных результатов, способствует поддержанию конкурентных преимуществ компаний и их эффективности. Современным организациям нужны сотрудники, которые качественно выполняют работу в условиях организационных изменений, помогают это делать остальным, быстро создают атмосферу сотрудничества. Кроме того, современная среда российского бизнеса характеризуется ресурсными ограничениями, урезанием бюджетов и использованием временной помощи. В таких условиях команды становятся ключевым фактором смягчения трудностей переходного периода и достижения организационного успеха.

Использование эффективной команды особенно в проектной деятельности приводит к значительному изменению качества рабочей силы, т.к. совместная работа требует самоуправления и более широкого информирования членов команды. Кроме того, развитие образования и современных технологий требует использования в работе множественных трудовых навыков, а не только умения выполнять одну-две конкретные операции.

В связи с возросшим интересом к изучению групп и команд в организации, появилась значительное число исследований в социологии управления о

руководстве и лидерстве, где авторы подчеркивают важную роль командной работы в бизнесе. Однако насущной потребностью в деятельности современных российских практиков-управленцев командная работа, к сожалению, не стала еще на сегодняшний день критическим фактором успеха.

В условиях же динамичного роста одним из ключевых факторов успеха организации является наличие эффективной управленческой команды, которая способна решать новые задачи в постоянно изменяющейся внешней среде.

Долгосрочный рост любой современной организации или компании не должен зависеть от возможностей и здоровья одного человека. Именно поэтому формирование эффективной управленческой команды и "вращивание" преемников становится сегодня одной из ключевых задач для успешных руководителей.

Степень разработанности темы исследования.

Несмотря на быстро возрастающее признание потребности в эффективной командной работе, до сих пор потенциальные возможности команд в проектной деятельности современных организаций остаются недостаточно исследованными в социологии управления.

Одним из первых исследователей, изучавших эффективность работы в группе был Э.Мейо. В 30-е годы Курт Левин сфокусировал внимание на исследовании организационного поведения в группах, групповой динамики. Спустя 20 лет Д. Мак Грегор и его коллеги начали изучение совершенствования менеджеров в промышленности. Другим ученым, внесшим значительный вклад в развитие знаний об эффективных группах в управлении был Р.Лайкерт, который выделил характеристики эффективных команд, фокусируя внимание на процессе и на внутренней динамике команды. К. Арджирис сосредоточил внимание на влиянии вида рабочей ситуации на личностное развитие индивида в организации. Исследования К. Арджириса свидетельствуют о низком уровне межличностной компетентности в организациях разных типов. Работа Р. Блейка и Дж. Моутона является чрезвычайно важной, т.к. позволяет связать стили

управления и эффективность команд («управленческая решетка»). Другой важный вклад в понимание команды и командной работы был сделан Р. Валтоном. Он обратил внимание на различие между типами конфликтов, возникающих среди членов команды. Дж. Катценбах и Д. Смит предлагают модель развития команды и анализируют различия в результатах деятельности групп. Дж. Хэкман, Р. Шварц и др. разрабатывают модель групповой эффективности.*

Тем не менее, на сегодняшний день и в западной социологической литературе, и в отечественной науке, нет единой типологии команд в организации.

По мнению Д. Макинтош-Флетчер, существуют два главных типа команд: кросс-функциональные и интактные команды. Кросс-функциональная команда формируется из представителей различных подразделений формальной организации и отражает их интересы. Интактная команда является производственным подразделением или долговременно существующей рабочей группы.

Для отечественных исследований характерно разделение данной темы на два направления: проектная деятельность и эффективная команда. Работ, посвященных эффективной команде не так много и в основном этой темой занимаются в рамках изучения подбора персонала. (Волкова Т.Р., Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А., Кузнецова Н.В., Магура М.И., Рыжкова М.Ю.)**

*См.: Argyris C. Strategy, Change and Defensive Routines.-Boston. Pitman, 1985, Belbin R.M. Management teams. -.New York.: Hamemann, 1981, Harris P.R. High performance leadership: HRD strategies for the new work culture. - Amherst. MA.:HRD Press, 1994, Katzenbach J.R., Smith D.K. The wisdom of teams: creating the high performance organization. - New York: Harper Business, 1994, Macintosh-Fletcher D. Teaming by design: real team for real people. New York. McGraw-Hill, 1996.

Разработка темы проектной деятельности включает следующие направления: управление проектами, структура проекта (Воропаев В.И., Ильин Н.И., Лукманова И.Г., Бурков В.Н., Новиков Д.А., Шапиро В. Д. И др., Разу М.Л., и др.)***

Дальнейшие исследования в этой области отличаются практической направленностью и посвящены различным аспектам проектной деятельности. Например, в работе Кошечкина С.А. исследуется концепции риска инвестиционного проекта (Кошечкин С.А.****).

***См.: Волкова ТР. Системный подход к подбору персонала. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 51 - 61. Карташов С.А., Одегов Ю.Г., Кокорев И.А. Рекрутинг: Найм персонала. М.: Экзамен, 2002.

Кузнецова Н.В. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 12 - 24.

Кузнецова Н. В. Оценка потребности в персонале. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №4, с. 45 - 54. Магура М. И. Поиск и отбор персонала. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. Рыжкова Т.Ю. Определение качественной и количественной потребности в персонале. - Справочник по управлению персоналом, 2002, №2, с. 30 - 41.

*** См.: Воропаев В. И. Управление проектами в России. М.: Алане, 1995, Ильин Н.И., Лукманова И.Г. и др. Управление проектами. СПб.: Газпром, 1996, Бурков В.Н., Новиков Д.А. Как управлять проектами. М.: РОЭЛ, 1997, Шапиро В. Д. И др. Управление проектами. СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета, 1997, Разу М.Л., Воропаев В.И. и др. Управление программами и проектами: 8 модуль «Модульной программы для менеджеров». М.: ИНФРА-М, 2000.

****См.: Кошечкин С.А. Концепция риска инвестиционного проекта. М.: РОЭЛ, 2002.

Как правило, при оценке эффективности инвестиционных проектов возникает немало вопросов о том, что такое риск инвестиционного проекта, и как его рассчитывать. В данной статье приведена совокупность взглядов на эту проблему, которая поможет прояснить некоторые практические вопросы этой сложной, запутанной и ещё не до конца изученной проблемы.

Планирование инвестиций в проектной деятельности изучает Пеньевская И.С*. В ее пособии даны основные принципы планирования инвестиций, изложена методика оценки инвестиционных проектов.

Выбор технологий при работе над проектом освещают в своей работе Песоцкая Е., Рябов В. и Васильев В.** Достаточно часто в проектно-ориентированной организации перед руководителем стоит вопрос о выборе программного обеспечения в области управления проектами. Очень важно, чтобы выбранное программное обеспечение удовлетворяло требованиям команды проекта и обеспечивало полную и качественную поддержку и повышение эффективности процессов управления проектами в компании.

Можно выделить только некоторые исследования, которые рассматривают лишь отдельные аспекты формирования эффективной команды в работе над проектом. Это работа Ильиной О. и Песоцкой Е., где определяются роли участников проектной команды.***

Работ, посвященных управленческим и организационным проблемам эффективной команды в проектной деятельности на сегодняшний день недостаточно.

*См.: Пеньевская И.С. Планирование инвестиций: Учеб. пособие. / Международный педагогический университет. – Магадан: Изд. МПУ, 1997.

**См.: Песоцкая Е., Рябов В. и Васильев В. Как выбрать программное обеспечение по управлению проектами? / М., Прогресс, 2001.

***См.: Ильина О., Песоцкая Е. Определение ролей участников проектной команды. М., Эксмо, 2002.

По результатам множества опросов менеджеров проектов в России и за рубежом, до 80% успеха при реализации проектов обусловлены слаженной работой проектной команды, которая, в свою очередь, обеспечивается верным распределением ролей среди участников.

Тренев В. Н., Магура М.И. и Леонтьев С.В. занимаются исследованием управления человеческих ресурсов при реализации проектов.*

Ципес Г.Л. и Товб А.С. уделяют внимание организационным структурам в проектах. Сегодня достаточно большой редкостью являются случаи, когда организационная структура проекта совпадает с организационной структурой предприятия или какой-либо ее частью. Гораздо чаще сотрудники, в соответствии со штатным расписанием, распределены по функциональным подразделениям предприятия, а для выполнения проекта формируются специальные временные организационные структуры, называемые командами проекта и включающие представителей различных подразделений.**

Накопленный отечественными и зарубежными специалистами теоретический и практический опыт по исследуемой проблеме служит базой для концептуального анализа формирования и использования эффективных команд в проектной деятельности современных организаций.

Актуальность проблемы, ее недостаточная теоретическая разработанность и реальные потребности организационной и управленческой среды обусловили выбор объекта, предмета исследования, его цели и задачи.

Объектом исследования является организационно-управленческий процесс формирования и использования эффективных команд.

*См.: Тренев В. Н., Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов: Методика и опыт. М.: РОЭЛ, 2002.

**См.: Ципес Г.Л., Товб А.С. Смешать, но не взбалтывать... или Организационные структуры в проектах. // Киев, Наука, 2002.

Предметом исследования выступают организационно-теоретические и праксеологические проблемы особенностей деятельности эффективных команд в проектном менеджменте.

Цель исследования.

Основная цель данной диссертационной работы заключается в комплексном социологическом исследовании эффективных команд в проектной деятельности, выявлении их креативных функций в процессах оптимизации организационно-управленческих отношений и процессов.

Задачи исследования:

- У Выявить предпосылки формирования и актуализации эффективных команд в управлении.
- > Проанализировать предметное содержание командной работы в организации с учетом имеющихся парадигм, точек зрения в отечественной и зарубежной научной литературе и в реальной организационной среде.
- > Раскрыть понятие и типы эффективных команд в механизме современного организационного управления.
- У Определить основные управленческие и организационные потребности в эффективной команде.
- > Показать многоуровневую проблемно-ориентированную природу эффективной команды в проектной деятельности, включающей в себя комплекс мер, как социально-диагностического, так и организационно-управленческого характера.
- > Исследовать специфику, стадии развития и характеристики эффективной команды в проектной деятельности.
- > Проанализировать реальную модель внедрения эффективной команды в проектную деятельность компании. (BMW Group Russia, Школа водительского мастерства BMW)

Методологические и теоретические основы исследования составляют фундаментальные положения социологии управления, общей теории

социального управления, социологии организации, психологии управления и социальной психологии групп.

Учет интегрального характера теории социального управления в организациях позволил использовать автору принципы диалектического познания (принцип всесторонности рассмотрения явлений, принцип объективности, принцип конкретно-исторического подхода), общенаучные методы (системный, структурно-функциональный, историко-генетический, анализ, синтез, обобщение, сравнение), специальные - сравнительно-исторический, гуманитарно-личностный, антропоморфный, типологический анализ, ситуационный подход и статистический анализ.

Эмпирическая база исследования.

Прежде всего, эмпирическую основу диссертации составили результаты отечественных и зарубежных социально-управленческих, организационных и психологических исследований в области формирования и функционирования эффективных команд в современных организациях. Эмпирическую основу составили результаты социологического исследования, проведенного при участии автора на предприятии компании BMW Group Russia в 2002-2003 году. Цель исследования состояла в выявлении особенностей создания эффективной команды в работе над проектом. В качестве базового инструментария исследования был использован метод экспертных оценок, анкетирования, тестирование, элементы деловых игр, брифинг.

Кроме того, в работе использовались методы вторичного анализа результатов социологических и организационных исследований, выполненных научными учреждениями и аналитическими центрами по рассматриваемой и смежной проблематике. Также проведен анализ статистической информации по теме исследования.

Научная новизна и теоретическая значимость работы заключается в реализации одно из первых опытов социологического исследования формирования и развития эффективных команд в проектной деятельности. Это позволило продемонстрировать многоаспектный характер проблемы

эффективных команд как области прикладного социально-управленческого знания, выявить элементы общего и особенного в деятельности эффективных команд в процессе работы над проектом. Обосновать возможности теоретического и практического комбинирования методов, выработки тактик и стратегий преобразований современных организаций в групповых и командных параметрах. В процессе реализации основной цели и связанных с ней исследовательских задач, в диссертации были получены следующие, имеющие научную новизну, результаты:

1. Проанализированы социальные, управленческие и организационные предпосылки, детерминировавшие актуализацию проблемы формирования и использования эффективных команд в проектной деятельности, обосновано положение об эффективных командах в организации как важнейшем элементе механизмов социального управления в современных условиях России.
2. Раскрыты сущность и типы эффективных команд в современной организации, уточнено и расширено понимание роли прикладных методов социологии управления в проектировании организаций, предназначенных для решения управленческих задач.
3. Выявлены основные функции организации процесса управления проектом в развитии эффективности и оптимизации управления организациями, выделены критерии и признаки проектного менеджмента, обоснована необходимость выработки интегральной проектной концепции в формировании и использовании эффективных команд.
4. Разработана и исследована технология по формированию эффективной команды, соответствующая логике проектной деятельности и управленческого цикла, его стадиям, направленная на выявление закономерностей развития эффективных команд в современной организации.

5. Показаны конкретные особенности технологии формирования эффективной команды в работе над проектом в аспектах совершенствования ее организационной структуры и функциональных параметров.

На защиту выносятся следующие положения:

1. Актуализация данной проблематики в социологическом знании и управлении - закономерный результат современного российского общественного развития. Это позволяет квалифицировать эффективные команды в качестве важнейшего элемента в системе интеграционных механизмов современной организации. Назначение эффективных команд в том, чтобы вырабатывать эффективные и продуктивные методы целерационального воздействия на социальные объекты, упорядочивать процессы групповой деятельности и оптимизировать достижения намеченных организационных целей.
2. В управлении современными организациями командная работа представляет собой конкретный способ эффективного решения проблем, связанных с совершенствованием структуры и процессов функционирования социальных систем различного уровня и масштаба в организации. Методология формирования эффективных команд в организации должна базироваться на междисциплинарных подходах, позволяющих обеспечивать целостное видение объектов исследования и представление о способах целенаправленного воздействия на них.
3. Обосновывается социальная и организационная потребность в эффективной команде, обусловленная необходимой динамичностью, упорядочения и активизации действий организации, перевода в состояние соответствующее социальным потребностям управления. Разнообразные типы эффективных команд выполняют инновационную функцию в организациях, ориентированную на адаптацию радикальных, комбинированных или модифицирующих по характеру проектов в социальную жизнь организации, минимизацию возможных

неблагоприятных последствий от процессов внедрения и организационной динамики, активизацию инновационного поведения субъектов современной организации.

4. Важным направлением реализации эффективной команды в организационном управлении является выработка методов, способов и средств их деятельности в проектном менеджменте. В этом плане выделяются стадии развития и характеристики эффективных команд как совокупность средств и способов воздействия на сложившуюся систему организационных норм в целях мобилизации инициативы творческого потенциала, развития знаний и навыков сотрудников, их позитивных установок.
5. Управленческая и организационная проблематика эффективной команды в проектной деятельности должна разрабатываться на уровне реализации конкретных функций эффективных команд. Основной целью подобных моделей является оказание комплексного воздействия на условия жизнедеятельности и организации и ее субъектов как комплекс продуманных, научно-обоснованных методов воздействия на всю систему профессиональной социализации, технологии мотивации и стимулирования труда, на инициативу внутреннего побуждения работников к высокопроизводительному труду, созданию необходимых и достаточных условий продуктивного личного выбора, соответствующего целям организации.

Практическая значимость диссертационного исследования непосредственно связана с элементами его научной новизны. Практическая значимость работы состоит в том, что обоснованные теоретико-методологические положения и практические выводы способствуют расширению и углублению имеющихся в современной науке представлений об эффективной команде в организации, могут быть использованы в дальнейших разработках по проблемам эффективных команд в проектной деятельности, учтены в процессах выработки адресных организационно-управленческих

проектах по оптимизации социального управления. Материалы диссертации также могут быть использованы при подготовке учебных курсов по социологии управления, социологии организации, психологии управления, положены в основу спецкурса по соответствующей проблематике для студентов и слушателей высших учебных заведений.

Результаты и выводы исследования, рекомендации автора могут быть полезны руководителям организаций для решения широкого круга управленческих задач, а также в практике управления персоналом, в осуществлении комплекса мероприятий по стратегическому планированию в организации, для управленческого консультирования.

Апробация работы.

Основные положения диссертационного исследования были представлены в докладах, на научных конференциях, в лекциях и на семинарских занятиях по теории организации и управлению персоналом, проведенным диссертантом по кафедре «Социологии, психологии и педагогики» МГТУ «СТАНКИН» и в публикациях. Диссертация обсуждена на заседании кафедры «Социологии, психологии и педагогики» МГТУ «СТАНКИН»

Структура работы. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложения.

Основное содержание диссертации

Во введении обосновывается актуальность диссертационного исследования; анализируется степень ее научной разработанности; определяется объект, предмет, цели и задачи исследования; раскрываются теоретико-методологические основы и эмпирическая база; показывается научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов, а также формулируются положения, выносимые на защиту.

В первой главе «Формирование эффективной команды в управлении современной организации» исследуется командная работа в организации, понятие и типы эффективной команды, а также управленческие и организационные потребности в эффективной команде.

В первом параграфе первой главы рассматривается командная работа в организации, а также критерии оценки эффективной команды.

Организация любого размера состоит из нескольких групп, и первой из задач по отношению к организации в целом, является выполнение каких либо задач и достижение определенных конкретных целей. То, насколько эффективно будут выполнены эти цели, зависит от эффективности работы самой группы.

Эффективная группа - это та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению цели организации и созданию духа коллективизма, где здоровый уровень конфликтности, и где имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

В качестве критериев оценки эффективной команды можно выделить:

Особенности взаимодействия участников группы

Эффективная команда, как правило, относится к конфликтам как к рабочим моментам, рассматривая их, скорее, как возможность решить какой-то вопрос. Несогласие человека с общим мнением воспринимается спокойно, обсуждаются его причины и находится совместное решение.

Способы принятия решений

Как правило, слаженные команды избегают формальных способов принятия решений - голосования, передачи права решения одному из них и т.д.

Особенности обратной связи

Обратная связь в команде присутствует постоянно, причем как позитивная, так и негативная. Критика обычно не имеет личной направленности (т.е. критикуется не человек, а его действия), искренна, и в общем обыденна, воспринимается не как ЧП, а как рядовое событие.

Особенности руководства группой

Команды, по мнению автора, могут весьма отличаться друг от друга в зависимости от выполняемых ими функций, особенностей окружающей среды и рода деятельности. Можно добавить, что не во всех случаях есть необходимость в создании полноценной команды.

Во втором параграфе первой главы анализируется понятие и типы эффективной команды, признаки и характеристики эффективной рабочей команды, приводятся соответствующие примеры.

Эффективная команда - это не просто группа людей. Это группа, действующая сообща с целью достижения результатов, к которым стремится каждый человек из группы. Потенциал команды гораздо выше потенциала групповых или индивидуальных усилий. Благодаря этому потенциалу самый заурядный проект, находящийся на грани краха, может дать блестящие результаты.

Признаки эффективной команды

- она состоит из двух или более человек;
- члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей;
- для команды характерны сложившиеся связи как внутри, так и вне нее с другими командами и группами;
- команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач;
- команда периодически оценивает свою эффективность.

Характеристики эффективной рабочей команды: неформальная, комфортная и ненапряженная атмосфера, в такой команде происходит множество обсуждений, в которых принимают участие практически все ее члены, задача или цель команды понимается и принимается ее членами, групповые обсуждения не перескакивают от одной идеи к другой, никак не связанной с предыдущей, присутствуют разногласия. Разногласия не приводят к групповому дискомфорту, отсутствуют признаки стремления избегать

конфликтов и демонстрировать полное благополучие в команде при любых обстоятельствах. Разногласия не подавляются и не игнорируются в пользу поспешных групповых действий. Причины разногласий тщательно исследуются, и команда стремится найти способы их разрешения, а не подавить инакомыслящих. С другой стороны, отсутствует «тирания меньшинства». Большинство решений принимается на основе консенсуса, при котором ясно, что все члены команды готовы с ними согласиться. Однако, порой возникают ситуации, когда люди «держат свои возражения при себе», и очевидный консенсус лишь маскирует реальное разногласие. Формальное голосование сведено к минимуму, команда не принимает простого большинства голосов в качестве надлежащей основы для действий. Часто звучит критика, которая носит открытый характер и воспринимается относительно спокойно без излишнего напряжения. Критика редко переходит на личности в явной или скрытой форме. Критика носит конструктивный характер и ориентирована на устранение препятствий, с которыми столкнулась команда, мешающих выполнению ее работы. Лидерство в команде носит «ресурсный» характер. Разные члены команды в силу своих знаний или опыта в разные периоды времени выступают в роли «ресурсов» для команды. В этом смысле члены команды используют их, и они играют роль лидеров до тех пор, пока в этой роли они полезны для команды. Борьба за власть - редкое явление в работе команды. Основной вопрос заключается не в том, кто контролирует выполнение работы, а в том, как она выполняется.

Команда осознает свою деятельность. Часто команда «останавливается» для анализа своей деятельности и препятствий эффективной командной работе. Проблема может заключаться в неадекватной процедуре или поведении отдельных членов, которые мешают достижению целей команды. В любом случае перед принятием каких-либо решений по этому поводу происходит открытое обсуждение возникших проблем.

В третьем параграфе первой главы уделяется внимание управленческой и организационной потребности в эффективной команде, этапам формирования эффективной команды, а также целенаправленному отбору и оценке потребности в необходимом персонале.

Работа по формированию эффективной управленческой команды разбивается на несколько этапов.

На первом этапе проводится экспресс-диагностика системы управления на высшем уровне компании и текущего состояния управленческой команды.

Основные вопросы диагностики: основополагающие ценности в понимании руководителя и других ключевых управленцев, специфика бизнеса, целевая бизнес-модель компании в понимании руководителя, особенности стиля руководства первого лица и его влияния на команду, текущее распределение обязанностей и ответственности между ключевыми управленцами и степень его формализации, система принятия решений и центры принятия решений, система коммуникаций, передачи информации на высшем уровне и т.д.

Процедура оценки потребности в эффективной команде в общем виде обязательно включает следующие разделы:

1. Тщательная проработка функциональной структуры управления с учетом главной задачи каждой службы. На данном этапе в структуре указываются не должности, а именно службы, подразделения. Определение служб должно производиться с учетом горизонтального разделения труда, а также всех основных функций управления и задач каждой структурной единицы.
2. Определение базовой задачи для каждой службы, а также дополнительных, если они есть. При этом можно пользоваться классификатором управления предприятия.
3. Определение типов ответственности, которые сопряжены с выполнением главной задачи службы.

4. Определение набора функциональных обязанностей - конкретных действий персонала, которые необходимы для реализации задач службы.
5. Расчет временных и стоимостных ресурсов, необходимых для выполнения каждой функциональной обязанности. Определение нормативов трудоёмкости.
6. Группировка функциональных обязанностей, которые будут определять конкретную должность.
7. Определение количества временных и стоимостных ресурсов, необходимых для реализации функциональных обязанностей каждой отдельной должности в течение месяца, квартала, года.
8. Окончательный расчет необходимого количества человек на данную должность.

Вторая глава «Проблема эффективной команды в проектном менеджменте» посвящена организации процесса управления проектом, стадиям развития и характеристикам эффективной команды в проектной деятельности и практическому опыту применения процесса построения эффективной команды на современном предприятии.

В первом параграфе второй главы проводится анализ организации процесса управления проектом, общих признаков проекта, стадий развития, а также приводится пример разработки проекта.

Проекты нацелены на получение определенных результатов - иными словами, они направлены на достижение целей. Именно эти цели являются движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы эти цели были достигнуты. Проект обычно предполагает целый комплекс взаимосвязанных целей.

Проекты сложны уже по самой своей сути. Они включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных действий. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена именно на обеспечение того, чтобы

проект был завершен в намеченное время. Для этого готовятся графики, показывающие время начала и окончания заданий, входящих в проект.

Формулирование проекта по существу подразумевает функцию выбора проекта. Проекты иницируются в силу возникновения потребностей, которые нужно удовлетворить.

Планирование. Планирование в том или ином виде производится в течении всего срока реализации проекта. В самом начале жизненного цикла проекта обычно разрабатывается неофициальный предварительный план - грубое представление о том, что потребуется выполнить в случае реализации проекта.

Осуществление. После утверждения формального плана на менеджера ложится задача по его реализации. По мере осуществления проекта руководители обязаны постоянно контролировать ход работ. Контроль заключается в сборе фактических данных о ходе работ и сравнении их с плановыми.

Завершение. Рано или поздно, но проекты заканчиваются. Проект заканчивается когда достигнуты поставленные перед ним цели.

Управление проектами — это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить этим требованиям и ожиданиям, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.

Во втором параграфе второй главы исследуются стадии развития и характеристики эффективной команды в проектной деятельности, отбор команды проекта, определяются функциональные обязанности участников команды, а также рассматривается роль руководителя проекта и степень его влияния на работу в команде.

По содержанию команда проекта представляет собой группу специалистов высокой квалификации, обладающих знаниями и навыками, необходимыми для эффективного достижения целей проекта.

С одной стороны, команда проекта оказывает влияние на создание определенной организационной среды проекта, формируя ценности, принципы и нормы поведения персонала. С другой стороны, действует в ней, подчиняясь единой цели и философии управления проектом.

Поэтому проблемы формирования и деятельность команды проекта целесообразно рассматривать в логической последовательности: цель проекта, система управления, команда проекта, культура проекта.

Реализация проекта - длительное предприятие, обладающее повышенной долей риска и подверженное постоянным изменениям. Поэтому особой характеристикой команды проекта является предпринимательский характер ее деятельности, направленный на решение слабоструктурированных задач и быстрое реагирование на требования внешней среды.

Аналогично жизненному циклу проекта команда проекта имеет свой жизненный цикл, в котором можно выделить пять основных стадий: формирование, срабатываемость, функционирование, реорганизацию, расформирование.

Еще одна составляющая заключается в концепции командных ролей. Многие менеджеры проекта сосредотачиваются на чисто "технических" ролях, таких как проектировщики баз данных, специалисты по сетям, эксперты по пользовательскому интерфейсу и т.д. Все они важны, но нужно подумать и о ролях "психологического" плана, которые могут играть один или более участников команды. Эти роли присутствуют и в нормальных проектах, однако в безнадежных они приобретают особую важность.

При формировании команды набираемые специалисты подчас незнакомы друг с другом, не работали вместе. Для их эффективной совместной деятельности необходим определенный период, когда они определяют отношения, адаптируются к условиям работы в команде, осознают себя единым целым. На стадии формирования происходит знакомство членов команды друг с другом и с проектом в целом, формируются общие цели и ценности.

При изменении проекта, изменении структуры управления проектом, завершении отдельных стадий проекта, замене работников в связи с профессиональным несоответствием приглашением временных специалистов и экспертов и в других случаях наступает стадия реорганизации.

Особенностью распределения обязанностей между членами команды проекта является командная ответственность за выполнение отдельных функций, за отдельные сферы деятельности, т.е. распределение обязанностей производится укрупнённо между подразделениями команды, а внутри подразделений наблюдается коллегиальное принятие решений и солидарная ответственность за результаты деятельности.

Планирование деятельности команды проекта должно начинаться еще до поступления инвестиций. Первый шаг в планировании команды - определение необходимого количественного и качественного состава команды и персонала проекта. Дальнейший процесс планирования требует активного участия всех членов команды.

Одним из принципов командной работы выступает распределение обязанностей и ответственности за достижение поставленных целей, а не жесткое закрепление выполняемых функций.

Третий параграф второй главы «Практический опыт работы с эффективной командой при осуществлении проекта по открытию Школы Водительского Мастерства BMW» содержит цели, задачи, планирование и этапы развития проекта, методы исследования, анализ результатов, выводы и рекомендации.

Целью разработчиков проекта стояло создание сплоченной команды. По мнению членов проектной группы, только дружная, сплоченная команда в состоянии обеспечить развитие и процветание любой организации. Параграф содержит обобщение позитивного опыта проекта открытия Школы водительского мастерства BMW и рекомендации по его распространению.

Руководители западных организаций понимают, что только команда (а не просто группа служащих) способна эффективно работать и приносить успех компании. В то же время эффективная процедура введения работников в должность может значительно уменьшить уровень текучести кадров, связанный с неудовлетворенностью работников и ощущением собственной чужеродности в течение первых дней, а иногда даже недель работы.

Автор диссертации проанализировал типичные для российских организаций и фирм ошибки. Несмотря на их простоту, эти кажущиеся мелочами детали способны сэкономить организационные ресурсы и сделать работу предприятия максимально эффективной.

В заключении обосновываются результаты исследования, формулируются основные выводы, даются рекомендации по формированию и использованию эффективных команд в проектной деятельности.

В приложении представлены анкеты, образцы должностных инструкций, результаты тестирования, наблюдение за деловыми играми и брифингом в ходе социологического исследования по формированию эффективной командой при осуществлении проекта по открытию Школы Водительского Мастерства BMW.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'А.М.С.' or similar, written in a cursive style.

Основные положения диссертации отражены в следующих публикациях:

1. Командная работа: управленческий, социологический и организационный анализ. - Проблемы управления социальными и технологическими процессами. - М.: «Станкин», 2002. 0,8 п.л.
2. Стадии развития и характеристики проектной деятельности. - Проблемы управления: современное состояние и пути решения. - М.: «Станкин», 2002. 1 п.л.
3. Управленческие и организационные потребности в эффективной команде. - Проблемы управления социальными и технологическими процессами. Вып.3 - М.: «Янус - К», 2003, 1 п.л.